CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

Comité permanent des comptes publics

PACP • NUMÉRO 106 • 1re SESSION • 42e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le mardi 19 juin 2018

Président

L'honorable Kevin Sorenson

Comité permanent des comptes publics

Le mardi 19 juin 2018

● (1615)

[*Traduction*]

Le président (L'hon. Kevin Sorenson (Battle River—Crowfoot, PCC)): Bonjour, chers collègues.

Bienvenue à la 106e séance du Comité permanent des comptes publics tenue le mardi 19 juin 2018.

Nous sommes ici cet après-midi afin d'examiner le message du vérificateur général dans les rapports du printemps 2018. Encore une fois, je rappelle à chacun de vous que notre séance d'aujourd'hui est télévisée.

Nous sommes honorés d'accueillir encore une fois cet après-midi M. Michael Ferguson, le vérificateur général du Canada.

Chers collègues, avant que nous poursuivions ce qui pourrait être notre dernière séance avant la relâche estivale j'aimerais profiter de cette occasion pour remercier notre vérificateur général d'avoir comparu devant notre comité à de nombreuses reprises au cours des six derniers mois de l'année en cours et l'automne dernier.

Vos rapports et les nombreuses recommandations que vous émettez dans ceux-ci contribuent grandement à améliorer bon nombre de facettes des programmes et des politiques du gouvernement fédéral. Nous vous sommes tous très reconnaissants de votre excellent travail et de votre volonté de travailler avec notre comité.

J'aimerais aussi remercier notre greffière et nos deux analystes de l'excellent travail qu'ils accomplissent en vue de nous maintenir sur la bonne voie, de nous prodiguer des conseils judicieux et de produire des rapports de grande qualité dont nous pouvons tous être fiers.

Maintenant, monsieur Ferguson, nous vous cédons la parole afin que vous puissiez faire votre déclaration préliminaire, le cas échéant. Nous nous réjouissons à la perspective de l'entendre. Ensuite, nous passerons à nos séries régulières de questions.

M. Michael Ferguson (vérificateur général du Canada, Bureau du vérificateur général): Merci.

[*Français*]

Monsieur le président, je vous remercie de me donner l'occasion de discuter du message que j'ai ajouté à mes rapports du printemps 2018.

J'ai pris connaissance du témoignage qu'a livré le greffier du Conseil privé devant le Comité, la semaine dernière. D'abord, je tiens à préciser que je suis d'accord avec lui: j'ai en effet eu beaucoup d'échanges productifs, directs, honnêtes et respectueux avec lui sur les travaux de mon bureau. La franchise de ce débat public ne changera rien à cela.

De même, comme il l'a dit, nous avons pu collaborer pour établir un décret convenant à tous et précisant notre droit d'accès à l'information. Je tiens à l'en remercier sincèrement. Je tiens aussi à reconnaître les efforts qui ont été faits par le Comité permanent des comptes publics pour nous permettre d'arriver à une solution acceptable pour les deux parties.

[*Traduction*]

Monsieur le président, si je comprends bien, le greffier a appelé mon message une lettre d'opinion. Il a raison. En effet, j'exprime dans ce message mon opinion sur la nécessité de trouver les causes fondamentales de l'échec du projet Phénix et d'autres échecs incompréhensibles. Il s'agit d'une opinion fondée sur mes sept années ou presque comme vérificateur général du Canada, sur les audits de performance faits par mon bureau ces 40 dernières années et sur le fait que tous les contrôles mis en place par le gouvernement n'ont pas pu empêcher la débâcle de Phénix.

Ce message a été motivé par ma conviction profonde que le gouvernement fédéral exécute des services importants dont la population canadienne a besoin et sur lesquels elle compte, et qu'il emploie des fonctionnaires assidus et dévoués. Dans mon message, je souligne le fait que la fonction publique canadienne est prête à faire les efforts qu'il faut pour améliorer la culture du gouvernement.

À mon avis, Phénix a entaché la réputation du gouvernement fédéral, à la fois sur le plan politique et auprès des fonctionnaires. Nous devons donc tous examiner de près ce qui a mené à l'échec de Phénix et à d'autres échecs incompréhensibles: c'est-à-dire établir les causes profondes. Nous devons ensuite empêcher que cela arrive de nouveau à l'avenir.

[*Français*]

J'ai dit dans mon message que, pour éviter d'autres échecs incompréhensibles au bout du compte, notre meilleur espoir reposait sur un changement de la culture du gouvernement fédéral. J'ai décrit des aspects de cette culture, qui, selon moi, peuvent avoir contribué à l'échec de Phénix. Je reconnais que, dans mon message, j'ai peut-être fait un tableau incomplet de cette culture.

Certains ne seront pas d'accord sur des parties de ma description, voire sur sa totalité, mais il doit y avoir un débat sur la culture du gouvernement.

Comme je l'ai dit dans mon message, Phénix a totalement échoué alors que le système prévoit un cadre de responsabilisation de la gestion, des politiques de gestion des risques, des évaluations de programmes, des vérifications internes, des comités ministériels de vérification, des administrateurs des comptes, des plans ministériels, des rapports ministériels sur le rendement, des primes de rendement et les audits de performance du Bureau du vérificateur général.

J'estime qu'il serait trop simpliste de penser que l'ajout de quelques règles ou d'une politique empêchera, la prochaine, fois un autre échec incompréhensible.

● (1620)

[*Traduction*]

J'ai décidé de rédiger ce message parce que je m'attendais à ce que les citoyens estiment que notre audit de performance sur la création et le déploiement du système de paye Phénix n'indiquait pas clairement les responsables de l'échec de Phénix et ce qui avait rendu cet échec possible.

Cela m'a poussé à la nécessité d'examiner comment la culture du gouvernement a permis d'aboutir à Phénix. J'ai donc décrit certains aspects de cette culture qui, à mon avis, contribuent à augmenter les problèmes.

Par exemple, les politiques sont parfois appliquées pour éviter le blâme; les cases à cocher sont vénérées; il y a une baisse de l'influence des sous-ministres en partie à cause de la brièveté de leur mandat; les ministres ont tendance à se désintéresser des projets de type administratif et ils s'attendent à ce que la gestion des budgets et des échéanciers de ces projets soit rigoureuse; les gouvernements ont essayé de jouer la prudence en se limitant à gérer des paiements au lieu de nouer des partenariats actifs avec les peuples autochtones afin d'améliorer les résultats; le succès des programmes autochtones se mesure désormais aux sommes dépensées, et non à l'amélioration des résultats; et il est devenu impossible de respecter toutes les règles mises en place par l'administration publique, parce qu'elles sont trop nombreuses.

[*Français*]

Dans mon message, je ne voulais pas dire que j'avais la solution au problème de culture du gouvernement. De fait, j'ai indiqué que je n'avais pas le mode d'emploi pour corriger le problème. Mon message visait à lancer les échanges sur la façon dont la culture du gouvernement avait contribué à l'échec de Phénix.

Mon message reflète bel et bien mon opinion — je suis donc prêt à accepter que des gens disent qu'il ne s'agit que de mon opinion —, mais je maintiens cette opinion, et j'estime avoir dit ce qui devait être dit, que les gens soient d'accord ou non.

[*Traduction*]

Pour conclure, monsieur le président, je veux sincèrement remercier le comité des comptes publics d'avoir entamé la discussion sur la culture du gouvernement.

Je suis maintenant prêt à répondre à vos questions.

Merci.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Ferguson. Nous vous sommes reconnaissants de votre travail et du message direct que vous nous avez communiqué aujourd'hui. Je pense que cela nous rappelle tous que vous êtes un agent du Parlement et que vous rendez compte de votre travail au Parlement. Le greffier qui était ici est un agent très important qui relève du Cabinet. Il est le fonctionnaire du grade le plus élevé. Deux responsabilités différentes existent donc. Nous vous savons gré de transmettre ce message au Parlement.

Nous allons maintenant passer à notre première série de questions.

[*Français*]

Monsieur Massé, vous disposez de sept minutes.

M. Rémi Massé (Avignon—La Mitis—Matane—Matapédia, Lib.): Merci, monsieur le président.

Monsieur Ferguson, je vous remercie d'être parmi nous encore aujourd'hui pour parler du chapitre zéro, votre message.

Comme vous le savez, ce rapport a fait beaucoup de bruit et de vagues. Les fonctionnaires l'ont reçu comme une critique. Les fonctionnaires ont évidemment réagi à votre message, et les cadres de la fonction publique l'ont aussi reçu comme une critique. Évidemment, la population aussi a réagi, compte tenu des éléments qui faisaient partie du rapport.

À cause de ma perspective, de mes antécédents et de mon expérience, je ne suis pas d'accord sur cette évaluation, dans la mesure où j'ai participé à l'élaboration de programmes et de services et à la modernisation de la législation, qui ont permis à plusieurs Canadiens de partout au Canada de recevoir des services de qualité de la part d'un grand nombre de fonctionnaires. Leur objectif est de bien servir les Canadiens. Nous pourrions énumérer plusieurs de leurs succès.

Je pourrais nommer différents succès qui ont été réalisés tout au long de ma carrière, au Bureau de la traduction et au ministère de la Justice. On a développé un service d'imagerie documentaire exceptionnel, à Matane. Je pourrais parler de la modernisation des programmes d'appui financier aux agriculteurs. Je pourrais parler — comme je vous l'ai dit la dernière fois — du processus de modernisation qui a servi à moderniser le programme qui permet aux retraités de la fonction publique du Canada de recevoir leur pension. Environ 684 000 anciens fonctionnaires reçoivent périodiquement la pension qui leur est due.

Est-ce que tout est parfait? C'est évident que non. Il y a toujours place à l'amélioration. Il est clair que, dans votre message, vous avez focalisé sur certains éléments, dont la mise en oeuvre de Phénix. On ne se le cachera pas, il s'agit clairement d'un échec. Lorsque le greffier du Conseil privé est venu témoigner devant le Comité, il a utilisé les mots que j'ai utilisés lors de ma discussion avec vous. Il a parlé de « *perfect storm* ». Personnellement, j'ai appelé cela « la tempête parfaite ». Selon moi, elle a été générée par le refus du gouvernement précédent d'accepter que le coût pour mettre en oeuvre Phénix passe de 150 millions de dollars, comme c'était prévu au départ, 300 millions de dollars.

Le greffier du Conseil privé l'a dit, il aurait fallu qu'un ministre ayant un grand courage aille voir ses collègues pour leur dire que, pour différentes raisons, le coût pour mettre en oeuvre Phénix était plus élevé que ce qu'on avait évalué. Or cela n'a pas été fait. Les fonctionnaires se sont sans doute fait dire qu'on était désolé, mais qu'ils devaient fonctionner avec le budget qui leur était accordé et qu'ils devraient respecter leurs engagements selon le budget et les échéances prévus.

Cette « tempête parfaite » incluait aussi une technologie qui datait de 40 ans et une mise à pied massive des experts de la paie — en fait, 700 personnes devaient être mises à pied — et la centralisation des opérations à Miramichi. Un très grand nombre d'employés n'avaient pas, à l'époque, l'expérience nécessaire pour se lancer dans une centralisation comme celle-là. Ils ont fait un travail remarquable, et continuent de le faire, avec les outils dont ils disposent. Je répète que, à mon avis, c'était une « tempête parfaite » générée par un enjeu budgétaire. C'est ce qui est à la source de tout cela.

Vous avez dit qu'il était important de s'assurer que les fonctionnaires et les cadres disaient la vérité aux autorités. Je pense que les fonctionnaires ont dit la vérité aux autorités, mais il aurait fallu que celles-ci les écoutent. Dans ce cas, je pense qu'elles ne les ont pas écoutés. C'est au coeur de l'enjeu qui nous occupe. Je suis convaincu que les autorités de l'époque leur ont dit qu'ils devaient réaliser ce projet en respectant les échéances et les budgets et qu'ils devaient s'assurer de respecter leurs engagements.

● (1625)

Cela étant dit, je suis d'accord sur ce qu'a dit le greffier du Conseil privé à propos des changements à apporter. Lorsqu'on a 27 conventions collectives et 79 classifications différentes, et que chacune de ces classifications comporte des niveaux de paie différents, il y a une complexité importante. Si on veut assurer le succès de Phénix...

J'ouvre une parenthèse. Nous avons hérité du problème de Phénix. Je peux vous garantir que notre gouvernement est déterminé à trouver des solutions à ce problème. C'est important pour les fonctionnaires. Ils méritent tous de toucher la bonne paie au bon moment. Cela étant dit, il y a des améliorations à apporter pour assurer un meilleur service de paie, et je pense que cela passe par une simplification de toute la mécanique de classification.

J'ai parlé longtemps, j'en suis désolé. Il me reste une minute. J'aimerais vous entendre parler de vos recommandations.

Quelle recommandation permettrait de continuer à améliorer les services offerts aux Canadiens et aux Canadiennes? S'il y avait un élément sur lequel vous souhaiteriez que le gouvernement se concentre, quel serait-il?

[*Traduction*]

Le président: Monsieur Ferguson.

[*Français*]

M. Michael Ferguson: C'est le même message que celui que je répète souvent, soit l'importance de mettre l'accent sur les objectifs et les résultats. Bien sûr, je comprends et je suis d'accord que les fonctionnaires du gouvernement fédéral prennent leur travail au sérieux. Ils travaillent très fort pour les Canadiens et les Canadiennes.

Cependant, il est aussi important que le gouvernement s'assure qu'il y a une culture qui les aidera à effectuer leur travail de façon appropriée. La question reste la même, parce que toutes les règles des dernières années demeurent. Or elles constituent la raison pour laquelle il a été possible d'avoir un échec incompréhensible comme celui de Phénix.

Répondre à cette question qu'il est important d'avoir d'autres règles et d'autres politiques ne suffit pas. Je trouve important de se pencher sur la culture qui existe et de voir s'il y a des changements à apporter à celle-ci.

● (1630)

[*Traduction*]

Le président: Merci, monsieur Ferguson.

Nous allons maintenant passer du côté de l'opposition, en donnant la parole à M. Nuttall.

M. Alexander Nuttall (Barrie—Springwater—Oro-Medonte, PCC): Merci, monsieur le président.

Je vous remercie, monsieur le vérificateur général, de l'exposé que vous nous avez donné et du message que vous avez communiqué dans le rapport.

J'ai déjà déclaré publiquement qu'à mon avis, votre message était incroyablement clair. Je crois qu'il donne le ton à tous les ministères du gouvernement du Canada en indiquant que nous devons passer, comme vous l'avez dit, à une culture axée sur les résultats ou les objectifs, une culture qui n'existe pas encore. Toutefois, il y a des choses qui existent à cet endroit. Vous avez souligné que le montant d'argent dépensé semble être mesurable ou la mesure dans laquelle une conférence de presse, une annonce sur Twitter ou un message sur Facebook provenant d'un ministre, quel qu'il soit, donne de bons résultats. Je dois dire que vous ne parliez pas uniquement d'un seul gouvernement; c'est une culture qui est peut-être omniprésente depuis un certain nombre d'années.

Cependant, je dois faire état des graves préoccupations que me causent les commentaires que mon collègue, Rémi Massé, vient de formuler en indiquant qu'il s'agit là d'une tempête parfaite. Lorsque vous dites que c'est une tempête parfaite et qu'il s'agit simplement d'une foule d'événements qui sont survenus, cela réduit notre capacité de trouver les responsables. Cela indique que tout ce qui pouvait mal tourner est mal tourné et que l'on vous souhaite une meilleure chance la prochaine fois. Je ne crois pas que c'est ce que recherchent les Canadiens et, ce qui importe encore plus, c'est que je ne crois pas que c'est ce qu'en pensent les fonctionnaires canadiens, qui ont été horriblement touchés par ces échecs avant et après Noël.

L'autre chose contre laquelle je souhaite m'insurger, c'est l'emploi des mots — et c'était une traduction, mais je pense que c'est assez facile — « Je sais qu'ils étaient probablement… ». Je ne crois pas qu'on puisse employer « Je sais » et « ils étaient probablement » dans la même phrase pour définir ce qui s'est produit ou non relativement à des demandes de financement envoyées ou reçues par le ministre il y a six ans. Soit « je sais », soit c'est « probable ». Les deux ne peuvent pas figurer dans la même phrase.

Par conséquent, il est très important que nous nous en tenions exactement aux faits. En voici un. Un rapport a été commandé plus tôt par Scott Brison, président du Conseil du Trésor, je crois — et vous pouvez peut-être confirmer cela, monsieur le vérificateur général. Le rapport a finalement été remis au Conseil du Trésor deux semaines avant la mise en service de Phénix, n'est-ce pas?

M. Michael Ferguson: Faites-vous allusion au rapport Gartner?

M. Alexander Nuttall: Oui, monsieur.

M. Michael Ferguson: Oui, je crois comprendre que le rapport Gartner a été commandé en décembre 2015, je crois, et a été achevé en février 2016, juste avant l'entrée en service de Phénix.

M. Alexander Nuttall: Donc, vous avez eu accès à ce rapport pendant que vous mettiez au point votre deuxième rapport sur Phénix. Qui d'autre a eu accès à ce rapport?

M. Michael Ferguson: Je ne pourrais pas vous fournir une liste complète des noms de ces personnes. Il faudrait que je réexamine cette question, mais le rapport a été mis au point par le Conseil du Trésor. Je crois comprendre que le Conseil du Trésor l'a remis aux cadres supérieurs responsables du projet Phénix. Qui, au sein du Conseil du Trésor, a pris connaissance du rapport, ou quelles sont au juste toutes les personnes qui ont vu ce rapport? Je ne le sais pas. Je suis juste au courant de son existence, en général, du fait qu'il a été commandé par le Conseil du Trésor et du fait qu'il a été remis aux cadres supérieurs du projet.

M. Alexander Nuttall: Avez-vous des preuves que ce rapport du Conseil du Trésor a été remis à des membres du personnel politique ou même à des politiciens?

M. Michael Ferguson: Je le répète, une fois que les documents disparaissent derrière les portes closes des bureaux des ministres ou pénètrent dans l'univers du secret du Cabinet, nous ne pouvons pas enquêter là-dessus. Par conséquent, j'ignore à qui ce rapport a été distribué, en ce qui concerne le ministre ou son personnel politique. Je ne peux pas savoir cela.

M. Alexander Nuttall: Un rapport qui indiquait essentiellement que le système Phénix comportait des problèmes majeurs est publié deux semaines avant sa mise en service et, ô surprise, le système est mis en service. Et, on ne trouve pas où que ce soit une seule signature du ministre qui donne le feu vert ou qui approuve la mise en service de Phénix.

● (1635)

M. Michael Ferguson: Nous n'avons pas été en mesure de trouver un seul document concernant l'approbation de la mise en service de Phénix.

M. Alexander Nuttall: Lorsque je présente une demande d'indemnisation d'une dépense de 100 $ auprès des contribuables canadiens, je dois la signer. Lorsque nos fonctionnaires — les mêmes qui ont été touchés si durement et qui travaillent avec acharnement pour nous — présentent une demande d'indemnisation d'une petite dépense auprès de leur ministère, ils doivent la signer, mais personne n'a signé l'approbation de ce qui semble être une erreur de 500 millions de dollars, dont la valeur grimpera encore davantage d'ici à ce que nous en ayons terminé. Je pense que nous parlons de dépenses de l'ordre d'un milliard de dollars qu'il a fallu engager pour que le système fonctionne aussi bien que les fonctionnaires l'avaient espéré au départ.

M. Michael Ferguson: C'est l'un des éléments fondamentaux qu'on s'attend à trouver lorsqu'un nouveau système informatique est mis en place. On s'attend à voir un document signé par le propriétaire du système indiquant que le système est prêt à entrer en service. Dans le cas de Phénix, nous n'avons pas été en mesure de trouver ce genre de documents.

M. Alexander Nuttall: Monsieur le vérificateur général, le greffier du Conseil privé a manifestement prononcé des paroles qui ne concordaient peut-être pas avec le message que vous avez communiqué. Je pense qu'il s'est insurgé contre une partie de ce que vous avez dit, et il en a approuvé une autre partie. Mais, lorsqu'il a pris connaissance des mots « échecs incompréhensibles », il s'est certainement indigné.

Je crois que vous avez admis que, oui, il s'agissait d'une opinion liée à la culture. Vous avez dit cela ici, aujourd'hui. C'est une opinion fondée sur de nombreuses années de service dans votre domaine et de nombreuses années de services assurés auprès des Canadiens.

Le fait que ce système ait été lancé sans l'approbation du ministre ou d'un représentant du ministre ne constitue-t-il pas un échec incompréhensible?

M. Michael Ferguson: Eh bien, je ne sais pas ce qu'il en est du ministre en tant que tel, mais on s'attendrait certainement à — comme je l'ai mentionné, pendant la mise en place d'un système, c'est simplement normal de — trouver une signature du propriétaire du système. Je pense qu'ils ont peut-être eu un peu de mal à définir le propriétaire du système, mais, dans ce cas, on se serait attendu à ce que cette approbation provienne directement de Services publics et Approvisionnement Canada et à ce qu'elle indique que le système était prêt à entrer en service.

C'est l'un des aspects des nombreux différents problèmes que nous avons découverts, y compris l'annulation du projet pilote, l'omission de certains essais et la décision d'aller de l'avant, même s'ils s'étaient rendu compte que le Centre des services de paye de Miramichi n'était pas prêt. La combinaison de tous ces éléments est ce qui rend incompréhensible l'échec de Phénix.

Je précise encore une fois qu'il est très facile de comprendre tous les points où une décision différente aurait pu être prise. Ce qui est incompréhensible, c'est la façon dont toutes ces occasions ont pu être manquées.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Ferguson.

M. Nuttall aura le temps d'intervenir de nouveau.

Monsieur Christopherson, vous disposez de sept minutes.

M. David Christopherson (Hamilton-Centre, NPD): Merci, monsieur le président, merci, monsieur Ferguson.

Depuis que nous l'avons reçu, je me débats avec ce message, mais plutôt en ce qui concerne la direction à prendre que la question de savoir si je l'approuve. Je dois dire qu'au moins en deux autres occasions, le présent vérificateur général nous a adressé des « messages généraux » — je parle à mes collègues en ce moment.

Au début du mandat, il nous a adressé un message lié aux données. Nous, les membres du comité, nous sommes engagés à l'unanimité à reprendre ce flambeau et à le faire avancer. Chaque fois que nous allions repérer un problème de données dans n'importe quel rapport message, nous allions le faire ressortir. Nous allions utiliser cette session parlementaire pour regarder de plus près les nombreux exemples où nous utilisons bien les données et aussi pour mettre l'accent sur les principales mesures que nous ne prenons pas, comme la tenue à jour des données et leur analyse appropriée.

L'autre message qui me passe par la tête, monsieur le président, était lié à la prestation de bons services, dans le cadre du rapport sur l'assurance-emploi, je crois — mais vous pouvez me corriger si j'ai tort. Dans ce cas, nous avons découvert que la bureaucratie mesurait les étapes internes et qu'elle était très satisfaite des périodes requises pour faire avancer le processus, mais qu'elle faisait complètement abstraction du fait que les gens attendaient 20 minutes au téléphone pour obtenir une réponse, après quoi l'appel était coupé parce que les pouvoirs en place ne souhaitaient pas que l'appel soit considéré comme un appel terminé. Le vérificateur général faisait valoir que toutes ces mesures étaient inutiles si, au bout du compte, les citoyens qui sont censés recevoir les services ne les reçoivent pas et qu'en dépit de cela, le service est classé sous la rubrique des « services bien assurés ».

Maintenant, pour la troisième fois, le Parlement reçoit un autre message général indiquant que, selon le vérificateur général, des échecs incompréhensibles se produisent. Et ce qui importe encore plus, c'est que, si, nous les membres du gouvernement, nous ne prenons pas collectivement des mesures — et nous contribuons à accroître dans la mesure du possible l'efficacité du gouvernement —, un jour, un comité qui siège ici devra étudier un autre ensemble d'échecs incompréhensibles. En fait, le vérificateur général est allé jusqu'à dire que, si le gouvernement avait donné suite à chacune des recommandations qu'il avait émises à propos de Phénix, nous ferions encore face à des échecs incompréhensibles dans les années à venir.

À mon avis, l'étau se resserre sur nous maintenant. Que faisons-nous? Voilà le dilemme avec lequel je me débats. Que devons-nous faire exactement? Selon moi, il est inacceptable de ne rien faire. Il est inacceptable d'écrire un rapport qui ne dit rien. Le travail et le mandat de notre comité sont trop importants. Trop de gens comptent sur nous et sur le système dont nous disposons, c'est-à-dire le travail du vérificateur général et du comité des comptes publics, pour veiller à régler ces genres de problèmes.

Je tiens à énoncer cela très clairement parce qu'à mon sens, c'est très important. Je fais partie de ceux qui n'ont pas caché la réaction qu'ont suscité chez moi les paroles du greffier du Conseil privé. Toutefois, au cours de sa déclaration, il a mentionné, ou plutôt il nous a dit qu'il n'avait pas de relations hiérarchiques directes avec les sous-ministres, et c'est là que la discussion sur la culture doit se dérouler.

J'ai écouté très attentivement les paroles de M. Wallace, le secrétaire du Conseil du Trésor. Chers collègues, je dois vous dire que, si cela avait été la réaction initiale — si nous avions entendu ce que M. Wallace a déclaré en réponse au rapport, au lieu des paroles du greffier du Conseil privé —, ma réaction aurait été complètement différente. En fait, j'aurais été ravi, car, sans contredire directement son collègue, le greffier du Conseil privé, le secrétaire du Conseil du Trésor a plus ou moins dit: « je comprends ce que vous dites, et voici ce que je vais faire ». Rappelez-vous, chers collègues, que nous l'avons poussé dans ses retranchements, en particulier moi-même, parce que je croyais que nous allions entendre un autre ensemble d'observations semblables à celles du greffier du Conseil privé, et j'en avais marre.

Cela ne s'est pas produit. Il nous a donné ce qui, à mon avis, était d'excellentes réponses, compte tenu du fait que cet enjeu est vaste et systémique, et il a pris cette histoire très personnellement. Je le répète, j'ai été impressionné. Il a dit: « Écoutez, je suis la personne responsable, et j'ai le devoir de régler ce problème ».

Chers collègues, je dois vous dire que je vais prétendre que le greffier du Conseil privé ne s'est jamais exprimé. Il a droit à son opinion, aussi. Je suis beaucoup plus préoccupé par ce que le secrétaire du Conseil du Trésor a déclaré. Il travaille directement avec les sous-ministres, et il assure la surveillance, en ce qui a trait à l'analyse critique et à l'assurance de la conformité aux lignes directrices du Conseil du Trésor.

● (1640)

Cela étant dit, je crois que nous devrions nous mettre au travail. Je sais que mon temps de parole s'achève, et pardonnez-moi d'utiliser encore tout mon temps, comme je le fais toujours. À deux reprises, monsieur Ferguson, vous avez dit aujourd'hui que l'intention est d'entamer un débat à propos de la mesure dans laquelle la culture du gouvernement a contribué à l'échec de Phénix. Comme vous l'avez dit au paragraphe 13 de votre exposé « ... il doit y avoir un débat sur la culture du gouvernement. » Expliquez-moi comment, selon vous, nous pourrions commencer ou continuer ce débat ou y participer de façon positive.

Pouvons-nous avoir votre opinion à cet égard, monsieur Ferguson?

Le président: Monsieur Ferguson, allez-y.

M. Michael Ferguson: Je vous remercie.

Comme je l'ai dit, ce que j'essayais de faire, c'était de démarrer le débat, et je pense avoir réussi. Je suis reconnaissant au Comité d'y donner suite. J'ai été aussi très heureux de constater que la sous-ministre de Services publics et Approvisionnement Canada a parlé de la nécessité de changer la culture au sein de son ministère et de laisser les employés s'exprimer franchement. Je crois que les deux représentants qui ont comparu devant le Comité, le secrétaire et la sous-ministre ont tous les deux parlé de la nécessité de modifier la culture. Le secrétaire a parlé de la nécessité de veiller à ce que les politiques du Conseil du Trésor soient mises en oeuvre concrètement. C'est ce qu'il faut faire à mon avis.

Nous devons nous demander notamment si nous n'avons pas été trop laxistes à l'égard du Secrétariat du Conseil du Trésor dans le cadre de certaines de nos vérifications. Nous avons accepté que le Secrétariat du Conseil du Trésor joue un rôle de décideur, mais je pense que nous devrions insister davantage sur le fait qu'il a aussi la responsabilité de veiller à ce que ses politiques soient mises en oeuvre correctement. Cela ne signifie pas qu'il doive continuellement tenir la main des ministères, mais il devrait y avoir un moyen de déterminer si les politiques sont appliquées de la bonne manière.

J'aimerais mentionner une dernière chose dont j'ai entendu parler avant la réunion. Je ne sais pas si c'est quelque chose que vous voudriez faire; je viens d'en entendre parler. Le comité de l'administration publique et des affaires constitutionnelles de la Chambre des communes du Royaume-Uni vient de publier un rapport intitulé *The Minister and the Official: The Fulcrum of Whitehall Effectiveness*. C'est donc dire qu'un comité parlementaire dans un pays comme le nôtre, fondé sur le système de Westminster, s'est penché sur cette même question, à savoir la façon dont les ministres interagissent avec les fonctionnaires. Je ne sais pas si ce genre d'étude vous intéresserait, mais si vous examiniez à tout le moins ce rapport, vous pourriez obtenir des idées.

● (1645)

Le président: Je vous remercie beaucoup, monsieur Ferguson. Nous allons bientôt mettre fin à nos travaux pour l'été, et je m'imagine bien les membres du Comité lire ce genre de rapport autour d'un feu de camp. Ce serait peut-être une bonne lecture ou un remède contre l'insomnie. Nous prenons bonne note de votre suggestion.

La parole est maintenant à M. Lefebvre. Vous disposez de sept minutes.

M. Paul Lefebvre (Sudbury, Lib.): Je vous remercie, monsieur le président.

Je vous remercie encore une fois, monsieur Ferguson, de votre présence.

Je suis un peu comme M. Christopherson. Lorsque j'ai vu le rapport et que j'ai entendu le greffier du Conseil privé et les témoins qui ont comparu la semaine dernière, je suis retourné chez moi et j'ai réfléchi longuement à tout cela. Il s'agit ici d'un échec incompréhensible. J'ai réexaminé les faits. Dans votre rapport sur Phénix, au paragraphe 1.32, on peut lire que le sous-traitant avait affirmé que le budget pour le projet s'élèverait à environ 274 millions de dollars. En 2009, SPAC avait prévu un budget de 155 millions de dollars, et rien n'a changé. Ce budget de 155 millions de dollars est demeuré le même, malgré le fait qu'IBM avait dit que le système allait coûter 275 millions de dollars. Il y avait un écart de plus de 100 millions de dollars. Lorsqu'on dit qu'il s'agit d'un échec incompréhensible, c'est très clair à mon avis; la réponse est très nette.

En ce qui concerne la culture, le fait que personne n'ait demandé davantage de fonds — ou peut-être que quelqu'un l'a fait; nous n'en sommes pas certains — ou qu'on n'ait pas versé davantage d'argent, révèle la raison de cet écart. Si nos bureaucrates, nos fonctionnaires, ne peuvent pas ou ne veulent pas demander une hausse du budget afin que le travail soit effectué correctement pour les Canadiens — dans ce cas-là, leurs propres collègues — c'est dire qu'il existe une culture de la peur, et qu'une telle culture existait. C'est là à mon avis qu'il y a un échec.

Lorsque j'examine tous les faits et que je constate qu'il y a un écart, je trouve qu'on n'en tient pas compte. Si, aujourd'hui, je disais qu'on entreprend un nouveau projet qui coûtera 275 millions de dollars, mais qu'on nous donne 150 millions de dollars et qu'on s'attend à un résultat différent, peu importe les rapports que nous obtenons, les échéanciers et la structure en place, c'est certain que ce sera un échec. Lorsque je prends du recul et que j'examine ce qui s'est passé, lorsqu'il y a un projet de cette ampleur ou de n'importe quelle ampleur qui ne respecte pas le budget... Au cours des nombreuses rencontres que nous avons eues avec vous, vous nous avez bien entendu parler de la gestion du projet. Il y a des échéanciers, un budget et des résultats. Si l'un de ces trois éléments fait défaut, il se peut que le résultat ne soit pas positif. Dans ce cas-ci, il est clair que c'est ce qui s'est produit. Compte tenu de ce que nous avons entendu au cours des trois dernières semaines et des recommandations que vous avez formulées, même si aujourd'hui un projet similaire était entrepris, je ne crois pas qu'on s'attendrait à un résultat différent.

Comment le Comité, ou même le Parlement, peut-il faire en sorte qu'une telle situation ne se reproduise plus? Je le répète, il est question de chiffres. Nous parlons uniquement de chiffres, et non pas du résultat. Vous avez dit que nous devrions nous concentrer sur les résultats, mais c'est clairement une question de budget. Les faits sont là.

Que devrions-nous faire, monsieur Ferguson?

● (1650)

M. Michael Ferguson: Si l'on parle précisément du budget par rapport au coût estimé par IBM pour élaborer le système, je le répète, car je l'ai déjà dit à maintes reprises, ce n'était pas seulement une question de respect du budget. S'il fallait enlever suffisamment de fonctions pour faire passer le budget de 274 millions de dollars à 155 millions de dollars, alors il aurait fallu reprendre l'analyse de rentabilisation. Il faut se rappeler que, lorsque le projet a été approuvé, un certain budget a été autorisé, et on s'attendait à des économies annuelles de 70 millions de dollars. Lorsqu'on a décidé de faire passer le budget de 274 millions à 155 millions, à mon avis, c'est à ce moment-là que le ministère aurait dû s'adresser au Conseil du Trésor pour lui demander soit de lui octroyer davantage d'argent pour mettre en place toutes les fonctions, et ainsi permettre des économies de 70 millions de dollars par année, soit l'informer qu'avec un budget moindre, des fonctions seraient éliminées et il n'y aurait pas d'économies de 70 millions de dollars par année. Au cours de cette conversation, on aurait pu espérer qu'on demande de préciser ce qui allait être éliminé, et si des projets pilotes allaient être annulés, ce qui n'aurait pas été considéré une bonne idée.

Quoi qu'il en soit, j'estime qu'il aurait fallu se rendre compte — et je le répète, je ne sais pas qui ne l'a pas fait — que ce n'était pas seulement une question de budget; qu'il était aussi question des avantages que ce système était censé procurer. C'est pourquoi j'utilise le mot « incompréhensible ».

Lors de la dernière réunion, on a parlé du rapport Gartner. Les membres du Comité ont posé des questions au sujet de ce rapport et du fait que seuls les dirigeants du projet y ont eu accès. Je voyais des gens hocher la tête lorsqu'on a posé ces questions. On a demandé comment on en est venu à décider d'éliminer un projet pilote, qui est fondamental, et encore une fois, il y a eu des hochements de tête, car on ne comprenait pas comment ces décisions avaient pu être prises. Alors j'aurais peut-être dû dire qu'il s'agit d'un échec « quasi incompréhensible », car il est vrai qu'on peut comprendre les éléments qui ont guidé les décisions — vous avez mentionné le budget — mais je parle d'un échec « incompréhensible », car les gens ne peuvent pas comprendre comment ces décisions ont été prises. Lorsqu'on en parle, tout ce qu'on observe, ce sont des hochements de tête, car les gens ne peuvent pas comprendre comment on a pu prendre ces décisions.

M. Paul Lefebvre: Je vous remercie.

Le président: Je vous remercie, monsieur Lefebvre.

Monsieur Deltell.

M. Gérard Deltell (Louis-Saint-Laurent, PCC): Je vous remercie, monsieur le président.

Monsieur Ferguson, c'est toujours un plaisir de vous voir. Avant de vous poser deux ou trois questions, je tiens à vous féliciter pour votre travail. Vos rapports sont très clairs. Nous voyons bien votre objectif et nous savons quelle est votre position. Nous savons ce que vous voulez démontrer et nous vous en sommes reconnaissants.

En tant qu'ancien journaliste, je suis très heureux que tous les paragraphes de votre exposé soient numérotés. C'est beaucoup plus simple ainsi.

[*Français*]

À ce sujet, j'aimerais relever une chose.

Deux thèmes ressortent de votre témoignage d'aujourd'hui. Dans un premier temps, vous avez parlé de la culture du gouvernement qui a conduit aux problèmes liés à Phénix et d'un changement nécessaire à culture. Dans un second temps, vous avez parlé des causes fondamentales, qui, selon vous, ont conduit à ces problèmes. De mon point de vue, ce sont les deux postulats que vous avez faits dans votre déclaration d'aujourd'hui.

Maintenant, je veux revenir sur votre déclaration de la semaine dernière, notamment sur le paragraphe 7. Vous avez dit que, quand les cadres responsables de Phénix ont informé le sous-ministre des Services publics et de l'Approvisionnement du lancement du système, ils n'avaient pas mentionné certains problèmes graves dont ils avaient connaissance, et que la décision de lancer Phénix n'avait pas été documentée.

Ils n'avaient pas mentionné certains problèmes graves.

Monsieur le président, je reviendrai toujours là-dessus: on ne peut pas prendre de bonnes décisions si on n'a les bonnes informations. Pire encore, si des informations capitales ne sont pas divulguées, cela conduit à des décisions graves et au désastre que l'on a connu.

Vous avez dit que des gens n'avaient pas mentionné certains problèmes graves. Selon vous, cela fait-il partie de la culture du gouvernement ou des causes fondamentales des problèmes liés à Phénix?

● (1655)

[*Traduction*]

Le président: Monsieur Ferguson.

[*Français*]

M. Michael Ferguson: Bien sûr, c'était l'une des causes. Les cadres responsables de Phénix étaient conscients qu'il y avait des problèmes et que ce projet posait de grands risques.

Cependant, il faut aussi tenir compte de la raison pour laquelle ils ont décidé de ne pas mentionner ces risques. La culture a-t-elle joué un rôle dans cette décision? C'était l'une des causes, parce que le sous-ministre n'avait pas toute l'information nécessaire afin de comprendre la gravité de la situation et des risques posés par ce système. Comme je l'ai mentionné, il faut aussi se demander s'il y avait un aspect culturel dans cette décision.

[*Traduction*]

M. Gérard Deltell: À votre avis, compte tenu de toutes les questions que vous avez posées pour en venir à votre conclusion, est-ce que le fait d'occulter des renseignements importants fait partie de la culture du gouvernement?

M. Michael Ferguson: Je ne dirais certes pas que cela se produit tout le temps. Bien entendu, dans le cas de Phénix, on a décidé de ne pas révéler l'information, et comme nous l'avons écrit dans notre rapport de vérification, il y avait des signaux très clairs que Phénix n'était pas prêt à être mis en oeuvre, notamment ce qui se passait à Miramichi ou d'autres indications claires en ce sens. Pour une raison quelconque, on a décidé de ne pas révéler cette information.

M. Gérard Deltell: Avez-vous demandé quelle était cette raison?

M. Michael Ferguson: Il faudrait que je consulte les vérificateurs pour savoir précisément quelles questions ont été posées aux différentes personnes. Nous avons certes cherché à savoir quels renseignements avaient été révélés, et je le répète, nous avons seulement pu apprendre que l'information qui a été transmise à la sous-ministre était très générale, ne faisait pas état de tous les risques, et confirmait essentiellement que le système était prêt à être mis en oeuvre.

[*Français*]

M. Gérard Deltell: Vous avez entendu, la semaine dernière, le témoignage de la sous-ministre actuelle, qui n'était pas là lors des événements, mais qui assume pleinement la responsabilité de son prédécesseur. Selon elle, les trois personnes impliquées — dont deux sont encore à l'emploi du gouvernement fédéral, dans le même ministère et au même endroit — affirment que ce n'est pas tout à fait la façon dont elles voient les choses.

Souhaitez-vous en savoir davantage sur le point de vue de ces trois personnes, qui, semble-t-il, ne sont pas d'accord sur votre conclusion?

M. Michael Ferguson: Lors de notre audit, nous avons pu, à maintes reprises, obtenir toute l'information nécessaire pour émettre une opinion sur notre objectif. Nous avons discuté avec ces personnes de tous les aspects, de toutes les décisions et de toute l'information qui était disponible. Notre pratique veut que nous recueillions toute l'information et que nous présentions dans nos audits la totalité de ce que nous avons décelé.

Il n'est pas question ici d'une conversation ou d'une autre. Le but d'un audit est d'obtenir toute l'information et d'en dégager le message.

[*Traduction*]

Le président: Je vous remercie, monsieur Ferguson. Nous allons revenir là-dessus.

Madame Mendès.

Mme Alexandra Mendès (Brossard—Saint-Lambert, Lib.): Merci beaucoup, monsieur le président. Monsieur Ferguson, je vous remercie. Je suis d'accord avec les mots d'ouverture du président, qui vous remercie de votre contribution énorme au Comité dans tous vos rapports. Grâce à vous, notre comité est peut-être le plus intéressant de la Chambre. Je veux le dire à mes autres collègues, pour qu'ils sachent à quel point nous nous amusons ici.

J'aimerais aussi revenir sur la question de mon collègue, M. Deltell, et aussi sur celle de mon collègue, M. Lefebvre.

Je me trompe peut-être, mais des fonctionnaires se sont adressés à moi au moyen de Facebook pour me dire une chose. Un des grands problèmes des fonctionnaires depuis quelques années, c'est qu'ils ont une peur bleue de dire à leurs supérieurs que les choses ne fonctionnent pas exactement comme prévu. J'ai l'impression qu'ils sont terrifiés à l'idée de remonter dans la hiérarchie pour annoncer à leurs supérieurs que quelque chose ne va pas comme il se doit.

Votre équipe de vérificateurs a-t-elle constaté cela? Ont-ils été informés d'une telle situation? Est-ce que certains leur ont fait part de leurs impressions à ce sujet?

● (1700)

M. Michael Ferguson: Encore une fois, au cours d'une vérification, nous devons suivre les preuves et les pistes. Nous avons constaté que les informations sur la gravité de la situation ne dépassaient pas les personnes responsables du projet. C'est pourquoi nous avons également parlé d'un échec dans la surveillance. Il n'y avait pas de deuxième vérification de l'information que ces personnes fournissaient, et aucune façon pour le sous-ministre ou quiconque de savoir si les renseignements remis par ces personnes reflétaient la situation ou non.

Je n'arrive pas à comprendre pourquoi ils ont décidé de ne pas transmettre cette information. Je crois que cela reflète quelque chose à propos de la culture. C'est pourquoi j'ai senti le besoin de rédiger le message disant que le problème ne se limitait pas à une mauvaise décision prise à ce moment, ou à un manque de surveillance à ce stade décisionnel. Encore une fois, cela revient à une question fondamentale: avec tous les contrôles qui existent au sein du gouvernement fédéral, comment le fiasco de Phénix a-t-il pu survenir?

Je ne sais pas pourquoi cette information n'a pas été diffusée, mais nous avons très clairement vu que les risques étaient connus, que l'information sur le fait que le système n'était pas prêt aurait dû être divulguée, et que les ministères auraient pu dire — même s'ils l'ont fait dans une certaine mesure — que le système n'était pas prêt. Pour une raison quelconque, le projet est tout de même allé de l'avant.

Mme Alexandra Mendès: D'après les messages que j'ai reçus, j'imagine que c'est en grande partie attribuable au fait très important que les fonctionnaires sont des êtres humains, qui ont des ambitions et des aspirations professionnelles. Si on leur dit qu'ils ont un objectif à atteindre et qu'ils doivent le réaliser, sans quoi ils n'auront pas de promotion ou de bonus, ou quelle que soit la compensation, leur instinct naturel sera d'essayer de camoufler les problèmes pour atteindre l'objectif qui leur est fixé.

J'essaie de voir si c'est une explication possible. Comme je vous l'ai dit, j'ai reçu au moins trois messages de fonctionnaires directement sur ma messagerie de Facebook à propos de ces questions, de la peur, du fait que les employés ne sont pas à l'aise ou sentent que leur carrière serait menacée s'ils prévenaient que des choses ne se passent pas bien ou selon le plan.

Cela fait-il partie d'un problème que nous devrons aborder dans notre rapport en tant que comité? Devrions-nous explorer la question? Je lance l'idée à tout hasard pour voir si vous avez entendu les mêmes plaintes.

M. Michael Ferguson: Je pense que c'est conforme du moins à mes observations. Dans certains cas, la politique semble être appliquée simplement pour dire qu'elle l'a été; par conséquent, si la politique a été appliquée, les employés ont un démenti plausible. Si quelque chose ne se passe pas bien, ils pourront dire qu'ils ont suivi la politique.

Je ne sais pas dans quelle mesure c'est de la peur — ou s'il y a de la peur, à quel point elle est généralisée. Je suis probablement tombé sur trop d'exemples. Le problème, dans le cas de Phénix, c'est la façon dont le rapport du système international d'unités a été utilisé essentiellement pour dire que les employés ont suivi la politique: ils se sont assurés qu'une évaluation externe du projet serait réalisée, alors que l'entité n'avait pas l'indépendance nécessaire pour refléter l'essence de la politique.

Je pense que nous voyons des situations où le système concentre toute son attention à cocher des cases et à utiliser des politiques comme prétexte à la prise de certaines décisions.

● (1705)

Mme Alexandra Mendès: Nous ne prenons pas certaines décisions.

Le président: Merci, madame Mendès.

Monsieur Nuttall, allez-y s'il vous plaît.

M. Alexander Nuttall: Merci, monsieur le président.

Merci encore, monsieur le vérificateur général.

J'ai quelques questions de suivi. Veuillez répondre rapidement, parce que je vais essayer de poser beaucoup de questions dans ces cinq minutes. Comment le rapport Gartner a-t-il vu le jour? Qui a fait savoir au Conseil du Trésor que le dossier devait être examiné en raison d'échecs, de préoccupations ou de risques qui étaient...?

M. Michael Ferguson: Je ne sais pas s'il y a une personne en particulier qui a dénoncé la situation, mais il semble bel et bien que le CT recevait suffisamment de messages et entendait suffisamment de problèmes pour sentir le besoin de commander le rapport.

M. Alexander Nuttall: De qui et d'où venait l'information?

M. Michael Ferguson: Je n'en connais pas les détails. J'ignore si nous l'avons su au cours de la vérification. Ce n'est pas une chose que nous devions savoir. Tout ce que nous avions besoin de savoir, c'est que le rapport Gartner avait été commandé.

M. Alexander Nuttall: Pourriez-vous vérifier si cette information est disponible?

M. Michael Ferguson: Nous le ferons.

M. Alexander Nuttall: Était-ce les mêmes personnes qui ont reçu des compensations financières une fois le projet complété? Permettez-moi de revenir en arrière un instant: y a-t-il eu des personnes qui ont reçu des compensations financières pour la mise en oeuvre de Phénix?

M. Michael Ferguson: Encore une fois, je ne peux pas vous le dire précisément. Je pense que la sous-ministre a déjà mentionné ce genre de chose, mais ce n'était pas essentiel à notre vérification.

M. Alexander Nuttall: Ces personnes étaient-elles distinctes de celles qui ont fourni de l'information sur les risques associés au lancement de Phénix?

M. Michael Ferguson: Encore ici, c'est une question à laquelle le ministère devra répondre. Ce n'était pas une information que nous devions examiner pour émettre notre opinion sur la vérification.

M. Alexander Nuttall: Est-il plausible que des personnes ayant caché de l'information sur les risques du lancement de Phénix aient tout de même reçu une compensation financière pour son lancement?

M. Michael Ferguson: Je ne le sais pas précisément. Je pense que la sous-ministre a mentionné — et il faudrait que vous vérifiiez de nouveau — que ce type de compensation n'a pas été accordé l'année du lancement de Phénix. Je vous parle de mémoire; vous devrez vérifier son témoignage.

M. Alexander Nuttall: D'accord. Je vais céder la parole à mon ami, M. Deltell.

Le président: Monsieur Deltell, allez-y s'il vous plaît.

M. Gérard Deltell: J'ai deux minutes?

Le président: Deux minutes et demie.

M. Gérard Deltell: Monsieur Ferguson, c'est toujours un plaisir de vous parler.

[*Français*]

J'aimerais revenir sur la question portant sur les éléments qui n'ont pas été mentionnés, soit les problèmes graves dont on avait connaissance. J'aimerais aussi revenir sur le fait que la décision de lancer Phénix n'a pas été documentée.

Monsieur Ferguson, est-ce à dire que vous n'avez trouvé aucune trace, au mois de février, qui aurait pu indiquer qu'une personne habilitée à le faire a signé un courriel ou un document demandant qu'on donne le coup d'envoi? Est-ce bien cela?

M. Michael Ferguson: Oui, vous avez raison.

M. Gérard Deltell: Le fait que personne n'ait assumé la responsabilité du feu vert fait-il partie de la culture du gouvernement, que vous semblez désigner comme l'une des causes du problème?

M. Michael Ferguson: Encore une fois, c'est difficile pour moi de dire si c'était un aspect lié à la culture ou non.

Bien sûr, c'était très curieux de ne trouver aucune recommandation de mise en oeuvre du système. Habituellement, c'est un des éléments que l'on retrouve dans ce type de projet. Toutefois, je ne peux pas dire si c'était simplement un oubli de faire ou s'il y avait une autre raison.

M. Gérard Deltell: C'est quand même curieux car, en tant que députés, nous devons justifier chaque dollar que nous dépensons. Quand je fais une contribution de 100 $ à un organisme caritatif, pour soutenir ses oeuvres et pour faire de la publicité, il faut que je remplisse un document de trois pages. C'est bien ainsi, je n'ai rien à dire contre cela. Cependant, c'est remarquable de voir qu'on a mis en oeuvre un programme qui vaut des milliards de dollars sans que personne n'ait à signer quoi que ce soit.

M. Michael Ferguson: C'est la raison pour laquelle nous avons présenté cette constatation dans l'audit. L'un des aspects primordiaux de ce type de projet est d'avoir la signature d'une personne pour approuver un tel projet.

M. Gérard Deltell: À votre connaissance, qui aurait dû signer cela? Est-ce le sous-ministre ou le ministre en poste?

● (1710)

M. Michael Ferguson: Cela dépend du projet. Ce n'est pas la même personne dans tous les projets.

M. Gérard Deltell: C'est la raison pour laquelle je vous pose la question. À votre connaissance, qui aurait dû donner son accord final? Est-ce le sous-ministre ou le ministre en poste?

M. Michael Ferguson: Encore une fois, aucune responsabilité n'était directement définie dans la charte de ce projet. À mon avis, au début du projet, il aurait été important de décider qui était responsable d'approuver la mise en oeuvre du projet. Toutefois, il n'y avait aucune documentation liée à cette décision au moment où l'on a lancé le système.

[*Traduction*]

Le président: Merci, monsieur Deltell.

Avant de passer à M. Arya, je tiens à mentionner que, dans votre rapport, vous avez dit que « le projet Phénix semble avoir été structuré de manière à éviter toute reddition de comptes » — ce qui va dans le même sens que les propos de M. Deltell. Vous avez dit qu'il a « été structuré de manière à éviter toute reddition de comptes, que ce soit intentionnellement ou par accident ». Et vous ajoutez: « Il n'y a aucun document qui montre qu'une personne a approuvé le déploiement du système ».

Croyez-vous qu'on a délibérément fait en sorte qu'aucun document ne montre son approbation?

M. Michael Ferguson: Encore une fois, ce serait essayer de prêter une intention aux gens, ce que je ne peux pas faire.

Nous n'avons rien vu qui indique que c'était intentionnel, et c'est tout ce que je peux vous dire. Cela n'a pas été fait, et je n'ai rien trouvé qui démontre une intention.

Le président: Encore une fois, cela correspond à ce que je considère comme la culture. Selon la culture, s'il n'y a pas de documentation, alors ni la ministre Foote ni la sous-ministre n'étaient au courant — non seulement la ministre responsable du ministère, mais la sous-ministre aussi. Si celle-ci n'était pas au courant, on ne peut pas s'attendre à ce que la ministre le sache. La situation aurait pu demeurer ainsi pendant une décennie. Est-ce que cela fait partie de la culture?

M. Michael Ferguson: Une étape très importante et normale, dans le cas de la mise en place d'un projet des technologies de l'information ou d'un nouveau système de TI, est l'approbation finale. Eh bien, dans ce cas particulier, nous n'avons pas pu trouver la documentation sur cette approbation définitive.

En fin de compte, la seule chose que vous pouvez dire est que le système a été lancé parce que les cadres du projet croyaient qu'il était prêt à l'être. Il n'y a aucun autre signe que quelqu'un d'autre devait donner son approbation.

Le président: Croyez-vous que ces trois cadres étaient d'avis que le système était prêt à être lancé?

M. Michael Ferguson: Je ne crois certainement pas que quiconque aurait lancé ce système en sachant vraiment le gâchis qu'il allait engendrer. Je pense qu'ils auraient dû connaître l'ampleur du problème, compte tenu des enjeux dont ils étaient au courant.

Mais, encore une fois, rien n'indique qu'ils l'ont fait intentionnellement. Je pense que s'ils avaient eu le recul nécessaire pour savoir ce qui allait se passer, ils n'auraient pas pris la décision de lancer le système. Mais c'est encore une fois regarder la situation en rétrospective.

Le président: Merci.

Monsieur Arya, s'il vous plaît.

M. Chandra Arya (Nepean, Lib.): Merci, monsieur le président.

La fonction publique compte environ 270 000 employés et plusieurs milliers de cadres. C'est une organisation colossale et le plus gros employeur au Canada. Il est vrai qu'il est normal de rencontrer des problèmes compte tenu du nombre énorme de personnes touchées. Il y a des projets qui échouent.

Pour ce qui est de Phénix, nous pouvons essentiellement cerner deux enjeux qui ont causé la perte de ce projet exécuté par trois personnes. Premièrement, le projet est allé de l'avant avec 155 millions de dollars seulement, alors qu'il en fallait 274 millions. Lorsque vous démarrez un projet de cette façon, il est impossible de réussir. Deuxièmement, des centaines de conseillers en rémunération ont été congédiés avant que le nouveau système ne soit entièrement fonctionnel et mis en oeuvre.

Je crois que ce sont les deux raisons fondamentales qui ont conduit à l'échec cuisant du projet. Combien de personnes étaient responsables? Trois, peut-être quatre, et peut-être un autre sous-ministre.

Si ce projet a échoué essentiellement à cause de trois cadres supérieurs, et peut-être un autre, et de deux raisons fondamentales, est-il juste de cibler l'ensemble de la fonction publique de la même façon?

● (1715)

M. Michael Ferguson: Mes commentaires ne portent pas sur les fonctionnaires eux-mêmes. Ils disent que je crois qu'un problème de culture a contribué au fiasco. Encore une fois, je suis d'accord avec vous sur les deux décisions fondamentales et évidentes, à savoir que les gens auraient pu voir que cela ne fonctionnerait pas.

Nous parlons bel et bien des cadres supérieurs, mais le problème de culture était l'absence de surveillance, encore une fois. D'autres personnes étaient au courant du problème. Comme je l'ai dit, le Secrétariat du Conseil du Trésor a décidé de commander le rapport Gartner. Certains ministères disaient que le système n'était pas prêt à fonctionner. À l'origine, le ministère prévoyait effectuer quatre vérifications internes, mais il ne l'a pas fait. Toutes ces choses signifiaient que le problème aurait pu être cerné autrement, mais ce n'a pas été le cas. Je ne pense donc pas que vous pouvez simplement dire que c'était uniquement attribuable à deux problèmes et à trois personnes.

M. Chandra Arya: D'accord, j'ai compris.

La fonction publique canadienne est considérée comme une des meilleures au monde, sinon la meilleure. Elle arrive au moins parmi les deux ou trois premiers rangs des fonctions publiques dans le monde. Comment peut-elle être la meilleure au monde si nous disons qu'elle est défaillante?

M. Michael Ferguson: Encore une fois, ce n'est pas la fonction publique que je vise quand je parle de défaillance. Le problème, c'est que nous demandons aux gens de travailler dans une culture qui peut causer ce genre d'échecs incompréhensibles. Je crois bel et bien que nos fonctionnaires — les gens qui travaillent ici — sont sans égal, mais nous devons aussi réaliser qu'un fiasco comme Phénix va ternir cette réputation.

M. Chandra Arya: Vous avez mentionné des changements fréquents de sous-ministres. En ce qui concerne Phénix, nous avons constaté qu'il y en a eu trois en sept ans. Je parle ici de mémoire, mais je crois que le greffier du Conseil privé a dit que la durée médiane du mandat d'un sous-ministre est d'environ cinq ans. Avez-vous des données attestant qu'il y a en général des changements fréquents chez les sous-ministres?

M. Michael Ferguson: Encore une fois, ce que j'ai dit dans le message, c'est que la courte durée du mandat des sous-ministres contribue selon moi à ce genre de problèmes. Vous pouvez effectivement regarder la moyenne, mais ce chiffre peut camoufler beaucoup de problèmes. Si vous prenez Services publics et Approvisionnement Canada, en tenant compte de la sous-ministre actuelle, cela signifie qu'il y en a eu quatre en 7, 8, ou même 10 ans. C'est peu de temps. Le sous-ministre qui était en place au moment de la décision n'occupait ce poste que depuis un an.

Nous pouvons effectivement utiliser des moyennes pour dire: « Eh bien, vous voyez, le problème n'est pas aussi grave qu'il ne le dit », mais en réalité, il est de taille quand on regarde ce ministère. Le secrétaire du Conseil du Trésor et la sous-ministre de SPAC étaient ici l'autre jour, et ils vous ont tous les deux dit, à juste titre, qu'ils n'étaient pas là quand le problème est survenu.

Si je regarde par exemple les quatre derniers vérificateurs généraux, il y a eu ma prédécesseure, Sheila Fraser. Avant elle, c'était Denis Desautels, qui a été précédé de Ken Dye. Quatre personnes vous ramènent donc 40 ans en arrière.

Le président: Je pense que notre temps est écoulé. J'ai parlé à certains de nos vice-présidents, et nous voulons consacrer quelques minutes aux travaux du Comité, afin de planifier la façon dont nous allons rédiger notre rapport à partir de ce que nous avons entendu.

Encore une fois, je vous remercie d'être venu, et je vous souhaite un très bon été.

Mme Mendès mentionne avoir reçu des lettres ou des messages sur Facebook de la part de fonctionnaires. Je peux vous dire que, depuis que nous avons commencé cette étude, nous recevons également des lettres de bons fonctionnaires, sans aucun doute, qui reconnaissent eux aussi le besoin de réparer la culture.

J'aime la façon dont vous avez formulé votre pensée en disant que ce n'est pas du tout une attaque contre nos fonctionnaires. C'est l'endroit où ils travaillent et la culture dans laquelle ils se trouvent, et nous devons nous demander comment contribuer à améliorer cette culture. D'après ce que nous avons entendu, je peux vous dire que les fonctionnaires nous encouragent et nous disent que nous pouvons vraiment l'améliorer.

Dans le cadre de vos vérifications, vous avez soumis de façon honorable vos rapports au Parlement, et j'espère que le problème pourra être corrigé grâce à notre comité, aux opérations gouvernementales et à d'autres comités.

Nous vous remercions de votre présence aujourd'hui. Nous allons maintenant suspendre la séance quelques instants et demander aux gens de quitter la salle, car nous poursuivrons à huis clos pour discuter de la rédaction du rapport.

Merci, et nous allons maintenant suspendre la séance.

[*La séance se poursuit à huis clos.*]

Publié en conformité de l'autorité
du Président de la Chambre des communes

PERMISSION DU PRÉSIDENT

Les délibérations de la Chambre des communes et de ses comités sont mises à la disposition du public pour mieux le renseigner. La Chambre conserve néanmoins son privilège parlementaire de contrôler la publication et la diffusion des délibérations et elle possède tous les droits d'auteur sur celles-ci.

Il est permis de reproduire les délibérations de la Chambre et de ses comités, en tout ou en partie, sur n'importe quel support, pourvu que la reproduction soit exacte et qu'elle ne soit pas présentée comme version officielle. Il n'est toutefois pas permis de reproduire, de distribuer ou d'utiliser les délibérations à des fins commerciales visant la réalisation d'un profit financier. Toute reproduction ou utilisation non permise ou non formellement autorisée peut être considérée comme une violation du droit d'auteur aux termes de la *Loi sur le droit d'auteur*. Une autorisation formelle peut être obtenue sur présentation d'une demande écrite au Bureau du Président de la Chambre.

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la *Loi sur le droit d'auteur*.

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

Aussi disponible sur le site Web de la Chambre des communes
à l'adresse suivante : http://www.noscommunes.ca

Published under the authority of the Speaker of
the House of Commons

SPEAKER'S PERMISSION

The proceedings of the House of Commons and its Committees are hereby made available to provide greater public access. The parliamentary privilege of the House of Commons to control the publication and broadcast of the proceedings of the House of Commons and its Committees is nonetheless reserved. All copyrights therein are also reserved.

Reproduction of the proceedings of the House of Commons and its Committees, in whole or in part and in any medium, is hereby permitted provided that the reproduction is accurate and is not presented as official. This permission does not extend to reproduction, distribution or use for commercial purpose of financial gain. Reproduction or use outside this permission or without authorization may be treated as copyright infringement in accordance with the *Copyright Act*. Authorization may be obtained on written application to the Office of the Speaker of the House of Commons.

Reproduction in accordance with this permission does not constitute publication under the authority of the House of Commons. The absolute privilege that applies to the proceedings of the House of Commons does not extend to these permitted reproductions. Where a reproduction includes briefs to a Committee of the House of Commons, authorization for reproduction may be required from the authors in accordance with the *Copyright Act*.

Nothing in this permission abrogates or derogates from the privileges, powers, immunities and rights of the House of Commons and its Committees. For greater certainty, this permission does not affect the prohibition against impeaching or questioning the proceedings of the House of Commons in courts or otherwise. The House of Commons retains the right and privilege to find users in contempt of Parliament if a reproduction or use is not in accordance with this permission.

Also available on the House of Commons website at the
following address: http://www.ourcommons.ca